

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE E FINANÇAS

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA
GRÁFICA RÁPIDA NA CIDADE DE CURITIBA/PR**

RICARDO ALEXANDRE FLÓRIO

CURITIBA

2012

RICARDO ALEXANDRE FLÓRIO

**ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA GRÁFICA
RÁPIDA NA CIDADE DE CURITIBA/PR**

**Monografia apresentada ao Curso de
Especialização em Contabilidade e Finanças,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná, como
requisito parcial à obtenção do título de
especialista em Contabilidade e Finanças.**

Orientadora: Dra Márcia Bortolocci Espejo

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): RICARDO ALEXANDRE FLÓRIO

TÍTULO DO TRABALHO: ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA GRÁFICA RÁPIDA NA CIDADE DE CURITIBA/PR

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: MÁRCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Aluno realizou estudo para análise de viabilidade de implantação de um novo negócio no ramo gráfico em Curitiba. Desenvolveu plano de negócios apoiado em planilhas, executou análise SWOT e também lançou mão de técnicas de análise de investimentos (Payback, Lucratividade e rentabilidade). Adicionalmente, realizou a construção de cenários (pessimista, otimista e mais provável). Verificou que o negócio é viável financeiramente, operacionalmente e mercadologicamente.

NOTA: 8,5 (oito e meio)

ASSINATURA: _____

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO: Moisés RATES SILVEIRA

NOTA: 8,5 (oito e meio)

ASSINATURA: _____

CONCEITO FINAL: 8,5 (Oito e meio)

COORDENADOR DO CURSO: Moisés RATES SILVEIRA

ASSINATURA: _____

DATA: 04/12/2012

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Problema da pesquisa.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 Objetivo geral.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	6
1.3 Justificativa.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Empreendedorismo.....	12
2.1.1 Conceito de empreendedorismo.....	14
2.1.2 Perfil do empreendedor.....	15
2.2 Plano de Negócios.....	18
2.2.1 Conceito de Plano de Negócios.....	19
2.2.2 Etapas do Plano de Negócios.....	21
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 Caracterização da pesquisa.....	25
3.2 Coleta de dados.....	25
3.3 Sistematização e análise dos resultados.....	25
4 PLANO DE NEGÓCIOS: DIGITAL FAST PRINT (GRÁFICA RÁPIDA).....	26
4.1 Sumário executivo.....	26
4.1.1 Missão da empresa.....	26
4.1.1.1 Visão da empresa.....	26
4.1.1.2 Valores da empresa.....	26
4.1.2 Setor de atividade.....	26
4.1.3 Forma jurídica.....	27
4.1.4 Enquadramento tributário.....	27

4.1.5 Capital Social.....	27
4.1.6 Fonte de recursos.....	27
4.2 Análise de mercado.....	28
4.2.1 Estudo dos clientes.....	28
4.2.2 Estudo dos concorrentes.....	29
4.2.3 Estudo dos fornecedores.....	29
4.3 Plano de marketing.....	32
4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços.....	32
4.3.2 Preço.....	32
4.3.3 Estratégias promocionais.....	33
4.3.4 Estrutura de comercialização.....	34
4.3.5 Localização do negócio.....	34
4.4 Plano operacional.....	35
4.4.1 Layout.....	35
4.4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços.....	36
4.4.3 Processos operacionais.....	36
4.4.4 Necessidade de pessoal.....	37
4.5 Plano financeiro.....	37
4.5.1 Estimativa dos investimentos fixos.....	37
4.5.2 Capital de giro.....	38
4.5.3 Investimentos pré-operacionais.....	41
4.5.4 Investimento total (resumo).....	42
4.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa.....	42
4.5.6 Estimativa dos custos de comercialização.....	43
4.5.7 Apuração dos custos das mercadorias vendidas (CMV).....	44
4.5.8 Estimativa dos custos com mão de obra.....	44
4.5.9 Estimativa do custo com depreciação.....	44
4.5.10 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais.....	45
4.5.11 Demonstrativo de resultados.....	46
4.5.12 Indicadores de viabilidade.....	47
4.5.12.1 Ponto de equilíbrio.....	47

4.5.12.2 Lucratividade.....	47
4.5.12.3 Rentabilidade do ativo.....	48
4.5.12.4 Payback.....	48
4.6 Construção de cenários.....	48
4.6.1 Ações corretivas e preventivas.....	48
4.7 Avaliação estratégica.....	50
4.7.1 Análise S.W.O.T.....	50
 5 CONCLUSÃO.....	51
 REFERÊNCIAS.....	52
 APÊNDICE I – QUESTIONÁRIOS.....	54
 APÊNDICE II – RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS.....	66

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são essenciais para o desenvolvimento sócio econômico de uma nação. O trabalho destes agentes transforma a vida das pessoas construindo um país melhor, uma sociedade mais justa e equilibrada.

Empreendedores que decidem montar o seu próprio negócio geram empregos. No país há 14,8 milhões de micro e pequenas empresas (4,5 milhões formais) que correspondem a incríveis 28,7 milhões de empregos, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005).

O ponto principal é que tais empregos estão sendo criados de uma forma sustentável, ou seja, o fato da sobrevivência destes empreendimentos ao final do segundo ano de vida estar crescendo faz com que os 28,7 milhões de empregos no mínimo sejam mantidos.

A taxa de sobrevivência ao final do segundo ano de vida das micro e pequenas empresas brasileiras foi de 78%. Apenas para efeito de comparação, o índice coloca o Brasil ao lado de potências com situação similar, como a Austrália (87,6%), Inglaterra (81,9%), Estados Unidos da América (74%) e Itália (72,4%); dados estes obtidos junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007).

Há dois fatores principais que justificam o aumento da taxa de sobrevivência ao final do segundo ano de vida das micro e pequenas empresas.

Primeiro, a melhora do ambiente econômico. O controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente da classe C, propiciaram um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil.

Segundo, a melhora da qualidade empresarial. Atualmente os empreendedores estão mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado. A preocupação com um planejamento estratégico detalhado, administração de marketing e vendas, análises financeiras e relações humanas, hoje, são essenciais para o sucesso do negócio. Segundo pesquisa, 79% dos empreendedores das micro e pequenas empresas têm curso superior completo ou

incompleto e 51% tiveram experiência anterior em empresas privadas (SEBRAE, 2007).

Estes empreendedores mais qualificados e em um ambiente econômico mais favorável, passaram a cuidar melhor das empresas e administrá-las de forma eficiente e eficaz. Para ser um micro ou pequeno empresário de sucesso hoje é necessário, mais do que nunca, um detalhado Plano de Negócios capaz de auxiliar nas tomadas de decisões.

1.1 Problema da pesquisa

Com o aumento da taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas devido à melhora do ambiente econômico e da capacidade de gestão dos empreendedores, o ambiente empresarial se tornou mais competitivo e apresenta maiores riscos. Diante desse contexto, a questão de pesquisa que orienta a presente investigação é a seguinte: vale a pena abrir uma gráfica rápida na cidade de Curitiba/PR?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um Plano de Negócios a fim de saber se é viável ou não a implantação de uma gráfica rápida na cidade de Curitiba/PR.

1.2.2 Objetivos específicos

- Definir a missão, visão e valores da empresa;
- Definir a forma jurídica;
- Enquadrar tributariamente;
- Definir o capital social e fonte de recursos;
- Analisar o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores);

- Elaborar o Plano de Marketing (produto, preço, promoção e ponto);
- Elaborar o Plano Operacional (layout, capacidade produtiva/comercial/serviços, processos operacionais, necessidade de pessoal);
- Elaborar o Plano Financeiro (estimativa dos investimentos fixos, capital de giro, investimentos pré-operacionais, estimativa de custos e faturamento, demonstrativo de resultados, indicadores de viabilidade, lucratividade, rentabilidade do ativo e payback);
- Avaliar estrategicamente as forças e fraquezas internas da empresa e as oportunidades e ameaças externas da empresa (Análise SWOT);
- Avaliar o Plano de Negócios.

1.3 Justificativa

Os benefícios que um Plano de Negócios traz ao empreendedor e a futura empresa são latentes. De certo modo, permite aos empreendedores aprimorarem as suas ideias, tornando-as claras e de fácil entendimento. A seguir, outros benefícios de um Plano de Negócios (SEBRAE, 2007):

- Permite ao empreendedor conhecer todos os pontos fortes e fracos do futuro negócio;
- Facilita a apresentação do negócio a fornecedores e clientes potenciais;
- Analisa o volume de recursos que será necessário para a implantação, a lucratividade e a rentabilidade do negócio;
- Permite a simulação de situações favoráveis e desfavoráveis;
- Permite que os sócios negociem claramente as funções de cada um;
- Apresenta as perspectivas de crescimento do negócio;
- Diminui a mortalidade das novas empresas e garante o crescimento das empresas já existentes;

- Permite avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional;
- Permite avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação para cada um dos aspectos definidos no Plano de Negócios;
- Facilita ao empreendedor a obtenção de empréstimos.

É evidente que com a capacidade de avaliar os aspectos técnicos, econômicos e financeiros do empreendimento, o Plano de Negócios aumenta substancialmente a possibilidade de sucesso da empresa. Por outro lado, nada adiantaria um Plano de Negócios sem o passo inicial para viabilizar a ideia: qual o ramo de atividade a escolher?

São muitos os ramos de atividade: alimentação, lazer, cafeteria, confeitaria, treinamentos, cursos, veículos, cosméticos, perfumaria, farmácia, casa, decoração, presentes, saúde, vestuário, acessórios e, dentre muitos outros, o de serviços gerais; e mais especificamente o gráfico.

O mercado gráfico está em franco crescimento segundo a Associação Brasileira da Indústria Gráfica (ABIGRAF, 2012), principalmente diante do retorno dos grandes grupos que estão deixando de contratar serviços no exterior e preferindo o trabalho das gráficas nacionais. Este segmento, principalmente na área de impressos comerciais e rápidos, é bastante diversificado e apresenta bom potencial para ser explorado. Apesar da forte concorrência, um empreendedor que investir na estruturação do negócio, oferecendo serviços e atendimento diferenciado, novidades técnicas e, acima de tudo, rapidez e qualidade, possui grandes chances de sucesso.

Mas ao mesmo tempo em que o mercado apresenta boas possibilidades de crescimento, o empreendedor se depara com a necessidade de promover investimentos em valores suficientes para fazer frente à demanda tecnológica que o setor requer. Ou seja, a empresa que não estiver em um patamar desenvolvido de tecnologia ficará defasada em relação aos concorrentes.

Sem contar que, a cada dia, os clientes exigem maior velocidade no atendimento de suas necessidades.

No que tange a pequenas gráficas, o mercado de impressão digital ainda está em um estágio bastante inicial. Isto porque ainda a maior venda de máquinas no Brasil são as de grande porte; e para o pequeno empresário é necessário máquinas de menor porte.

O investimento para montar uma gráfica de pequeno porte é de R\$ 75.000,00, de acordo com cálculos do SEBRAE (2012). Neste valor não está incluído o imóvel. Já a localização de uma empresa gráfica deverá ser em uma área de preferência industrial ou em uma região comercial, devendo ficar o mais distante possível de residências, devido aos ruídos.

O mercado gráfico é bastante competitivo no Paraná. Em todo o Estado, nada menos do que 1.152 gráficas disputam os clientes, das quais, 363 estão em Curitiba (ABIGRAF, 2012).

A concorrência no mercado é acirrada, principalmente pela facilidade de entrada de novos concorrentes. Diante desse cenário competitivo com maquinários caros, começa a surgir em Curitiba (embora ainda em pequena quantidade) as chamadas gráficas rápidas.

As gráficas rápidas (ou gráficas digitais) têm como principal diferencial em relação a uma gráfica offset (ou convencional) o equipamento de impressão utilizado; além do prazo mais rápido.

Uma gráfica rápida ou digital, como o nome já diz, utiliza equipamentos digitais para a execução dos trabalhos. O processo digital é igual aos das impressoras que hoje existem nas residências e escritórios, só que a impressora é bem maior. Impressoras digitais podem utilizar diversos processos de impressão: a laser, a jato de tinta e a cera. O a laser é o mais utilizado devido à velocidade ser maior, o custo de impressão menor e ter ótima qualidade. A característica comum destas impressoras é a saída de impressão direto do arquivo fornecido; a partir do arquivo aberto no computador se dá a saída direta para a impressão.

Isto facilita no prazo de produção, porém, é bom apenas para pequenas quantidades, principalmente em termos de impressos coloridos, porque para

quantidade acima de 200 ou 250 folhas coloridas o preço é melhor na impressão offset.

As etapas que compõem os processos de impressão é que fazem a grande diferença no prazo de entrega. No processo digital o CD ou o arquivo vai direto para impressão. Já na impressão offset se tem o CD ou o arquivo, fotolito (ou CTP), chapa e só depois vai para a impressora. Percebe-se que o processo offset é maior, o que o torna mais demorado; o processo digital é mais rápido e tem menor custo na pequena tiragem.

Outra diferença importante é a relação preço-quantidade. Na impressão digital não existe quantidade mínima, é possível fazer uma única unidade a preço baixo, sendo que o preço unitário é o mesmo para 1 ou 1.000 impressões. Já no processo offset existem os custos fixos (fotolito, chapa, preparo de máquina) que não variam com a quantidade de impressões (ou seja, para 1 ou 50.000 esse custo é o mesmo), o que significa que quanto maior o número de impressões iguais, menor o custo unitário da impressão.

Pode-se concluir que a impressão digital feita em gráfica rápida é ideal para pequenas quantidades em prazos curtos, porém também pode ser utilizada para grandes quantidades de impressões idênticas quando a demanda de prazo não pode esperar a impressão off-set. É ideal para apostilas, manuais acadêmicos ou para treinamento, pequena tiragem de cartão de visita, folhetos, catálogos, folders, periódicos, bonecos de peças gráficas, além de impressão sob demanda de todo impresso que se utiliza dentro de uma empresa.

Em Curitiba, a maioria das gráficas rápidas tem o grande foco na impressão de apostilas, materiais para universidades e cartazes. Aí existe uma grande oportunidade de explorar um nicho de gráfica rápida que oferece serviços voltados na sua grande maioria para agências de publicidade de pequeno a médio porte, pequenos empresários que precisam de materiais especializados como folders, cartões de visita, panfletos em curto prazo e não em larga escala.

As agências de publicidade em Curitiba de pequeno porte a médio porte representam 75% do mercado de agências segundo o Sindicato das Agências de

Propaganda do Estado do Paraná (Sinapro-PR, 2012). São essas agências que precisam desse tipo de trabalho.

Outro público em potencial são os consumidores que buscam soluções personalizadas em curto espaço de tempo e baixa quantidade, como cartões de aniversário, convites personalizados e revelação de fotos rápidas.

Há grande oportunidade na abertura de uma gráfica rápida com serviços personalizados, com baixo custo e curto prazo para atender a forte demanda de um mercado em crescimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

“A palavra empreendedor (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo de novo.” (DORNELAS, 2001, p. 18). Segundo o autor, o empreendedorismo deve ser entendido a partir de um contexto histórico:

- Século XVII: os primeiros indícios de relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreram nessa época, em que o empreendedor estabelecia um acordo contratual com o governo para realizar algum serviço ou fornecer produtos;
- Século XVIII: nesse século o capitalista (aquele que fornecia o capital) e o empreendedor (aquele que assume riscos) foram finalmente diferenciados; provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo, através da Revolução Industrial;
- Final do século XIX e início do século XX: os empreendedores foram frequentemente confundidos com os administradores, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista.

Sobre o contexto histórico do empreendedorismo no Brasil, o autor nos ensina que ele começou a ganhar força na década de 1990, durante a abertura da economia. A entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços (uma condição importante para o país voltar a crescer), mas trouxe problemas para alguns setores que não conseguiam competir com os importados, como foi o caso dos setores de brinquedos e de confecções, por exemplo. Para ajustar o passo

com o resto do mundo, o país precisou mudar. Empresas de todos os tamanhos e setores tiveram de se modernizar para poder competir e voltar a crescer. O governo deu início a uma série de reformas, controlando a inflação e ajustando a economia; em poucos anos o país ganhou estabilidade, planejamento e respeito.

Segundo Dornelas (2001, p. 28),

O empreendedorismo não é uma ciência, tampouco uma arte. Trata-se de um processo ou uma prática que nasce da percepção de uma oportunidade, por parte de indivíduos específicos, com o objetivo de atender um determinado público.

Pequenos negócios são uma parte dinâmica da economia atual por várias razões. A globalização exige um comportamento empreendedor e dá vantagem à flexibilidade e à rápida resposta que os pequenos negócios podem oferecer alternativamente às enormes companhias com economia de escala. Na verdade, ao invés de “[...] serem prejudicados pela globalização do mundo dos negócios de hoje, muitos empreendedores estão encontrando novas oportunidades.” (DAFT, 2010, p. 202).

A queda de preços na tecnologia dos computadores criaram uma nova indústria, além de métodos completamente novos de se entregar serviços e produzir bens. Diferentemente do progresso tecnológico do passado, estes avanços estão ao alcance de todos independente do tamanho das empresas. “O crescimento explosivo da internet criou grandes oportunidades para os empreendedores.” (DAFT, 2010, p. 202).

Empreender é uma tarefa para desenvolver com todos os cuidados, dentro das melhores práticas de mercado, exigindo um profundo autoconhecimento daquilo que se tem por domínio do negócio e enfrentando a realidade do quanto é necessário construir, como empreendedor, para transformar sonhos em realidade.

2.1.1 Conceito de empreendedorismo

O tema empreendedorismo, como já exposto, é secular, portanto muitas são as definições sobre ele. "Empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza." (DOLABELLA, 2006, p. 23).

A evolução do conceito empreender esbarra em algumas características capazes de promover o desenvolvimento de pequenas empresas. Segundo Lucas de Souza (2005, p.17): "[...] a inovação, a busca por oportunidades, a criatividade e a tolerância ao risco fazem parte de características empreendedoras."

Na visão de economistas, o empreendedor é visto como o motor do sistema econômico. Segundo Schumpeter (1982, p. 25): "[...] a essência do empreendedorismo está no aproveitamento de novas oportunidades de negócio, associando este conceito à inovação." A visão do autor leva a uma tendência de crescimento econômico e um sistema de valores capazes de criar um excelente ambiente voltado para o consumo de produtos, o lucro, a competitividade e a organização.

Para Chiavenatto (1999, p. 102),

[...] empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformar e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.

Outra definição: "[...] empreendedorismo é a habilidade de se conceber e estabelecer algo partindo de muito pouco ou quase nada [...]" (BARRETO, 1998, p. 40).

O comportamento do empreendedor é influenciado pela sua conduta e sistema de valores, o que pode representar a capacidade de se adaptar às

mudanças em seu meio, despende esforço para conseguir soluções originais, ter sensibilidade para com o mundo a sua volta, ir além do óbvio e ter ideias originais.

Segundo Lucas de Souza (2005, p. 17): “o empreendedorismo é um conceito dinâmico e o empreendedor destaca-se ou mesmo surge quando novas situações aparecem, novas decisões são tomadas e novos rumos são escolhidos.”

Dornelas (2008, p. 27) enfatiza de forma mais geral o real objetivo do empreendedorismo, que é o de gerar oportunidades. “Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades.”

Todas estas definições exprimem de forma muito clara o que vem a ser o tema empreendedorismo, que, de forma sucinta, pode ser considerado como o ato de aproveitar oportunidades, inovar, planejar, arriscar, empenhar, ser perseverante, acreditar nas ideias e transformá-las em realidade.

2.1.2 Perfil do empreendedor

Segundo o SEBRAE (2007), o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas. A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, apesar das dificuldades.

Alguns estudos investigaram as características do perfil dos empreendedores e, segundo eles, os empreendedores dão grande importância à liberdade para alcançar e maximizar seu potencial. Segundo Peggy (1994), as principais características associadas ao empreendedor são as seguintes:

- Locus interno de controle

Administrar um novo negócio requer a crença de que se pode fazer as coisas acontecerem da maneira como você quer. O empreendedor não somente possui uma visão, mas também deve ser capaz de planejar para realizar essa visão e acreditar que de fato isso vai acontecer. “Um locus interno de controle é a crença dos indivíduos de que seu futuro está sob seu controle e que as forças externas têm pouca influência.” (PEGGY, 1994, p. 325). Para os empreendedores, alcançar o futuro é visto como uma possibilidade que está completamente nas mãos do indivíduo.

O autor ensina também que o “locus externo de controle é a crença dos indivíduos de que seu futuro não está sob o seu controle e que as forças externas têm muita influência”. Este perfil não é associado com o empreendedorismo.

- Nível alto de energia

Um negócio em fase inicial requer grande esforço, persistência e trabalho árduo a despeito dos traumas e obstáculos. É preciso estabelecer metas, planejar prazos para atingi-las e ter uma dose extraordinária de determinação. “Quando se trata de empreender, o caminho da execução é tão importante quanto uma ideia brilhante ou um sonho grandioso.” (DORNELLAS, 2001, p. 29). O empreendedor é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar seus esforços para alcançar resultados.

- Necessidade de realizar

A necessidade de realizar é, segundo Peggy (1994, p. 325): uma “[...] qualidade humana ligada ao empreendedorismo, na qual as pessoas são motivadas a ser excelentes no que fazem e escolhem situações nas quais provavelmente serão bem sucedidas.” Pessoas com grande necessidade de realizar gostam de estabelecer suas próprias metas; metas estas moderadamente difíceis.

- Autoconfiança

Empreendedores agem decisivamente. Eles precisam de confiança sobre a sua capacidade de dominar as tarefas do dia a dia do negócio e se sentir seguros sobre a capacidade de ganhar clientes, lidar com questões técnicas e manter o negócio andando. Ainda segundo Peggy (1994, p. 326): “os empreendedores têm um sentimento geral de confiança de que eles podem lidar com qualquer problema complexo no futuro.”

- Consciência de que o tempo passa

Os empreendedores tendem a ser impacientes; eles têm um sentido de urgência. Os detalhes devem se mover de maneira imediata, afinal ser empreendedor é agarrar o momento.

- Tolerância à ambiguidade

Muitas pessoas necessitam trabalhar em situações caracterizadas por uma estrutura clara, instruções específicas e informações completas. “A tolerância à ambiguidade é característica psicológica que permite que uma pessoa fique impassível pela desordem e incerteza.” (PEGGY, 1994, p. 326). Poucas situações apresentam mais incertezas do que começar um novo negócio, pois as decisões são tomadas sem um entendimento claro sobre as opções certas e erradas.

Timmons (1994) e Hornaday (1982) detectaram em suas pesquisas outros traços sobre o perfil do empreendedor de sucesso, são elas:

- O empreendedor tem uma pessoa que o influencia;
- Trabalha sozinho;
- Considera o fracasso um resultado com outro qualquer e aprende com os seus próprios erros;
- Alto comprometimento;
- Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para se aprimorar;

- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- É líder;
- É orientado para o resultado;
- Tece constantemente seu network (rede de contatos);
- Conhece muito bem o ramo onde atua;
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
- Traduz seus pensamentos em ações;
- Define o que deve aprender. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer e aonde quer chegar; depois busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se a aprender a aprender, pois sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão nos livros;
- Cria um método próprio de aprendizagem;
- Tem a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e crença de que pode mudar algo no mundo;
- Alto nível de consciência em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócio.

Os três traços mais importantes dos empreendedores bem-sucedidos no ambiente turbulento de hoje são o realismo, a flexibilidade e a paixão. “Mesmo os empreendedores mais realistas tendem a subestimar as dificuldades de manter um negócio, de maneira que necessitam de flexibilidade e paixão para que sua ideia sobreviva às dificuldades.” (DAFT, 2010, p. 210).

2.2 Plano de Negócios

O Plano de Negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Ao se perguntar o *que é a sua empresa?*, induz a diferentes respostas dependendo a quem é feita. Se feita a um banco, a resposta poderia ser algo sobre a lucratividade ou potencial de

mercado, se for a um fornecedor qualquer, talvez algo sobre a tradição e capacidade de honrar dívidas, enfim, pode-se ter uma infinidade de respostas. Surge então a necessidade de um documento completo, capaz de dar todas as respostas sobre a empresa: o Plano de Negócios.

O Plano de Negócios é o “instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.” (SEBRAE, 2007).

2.2.1 Conceito de Plano de Negócios

Segundo Dolabella (2006, p. 75),

[...] o Plano de Negócios é uma ferramenta que faz o empreendedor mergulhar profundamente na análise do negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando as suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto.

O autor elenca que um Plano Negócios é:

- Uma forma de pensar sobre o futuro do negócio (para onde ir, como ir mais rapidamente e o que fazer durante o caminho de forma reduzir os riscos e incertezas);
- Uma forma de descrever o negócio (motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como irá buscar e gerenciar os recursos para aproveitá-la);
- Mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado;
- Um indicador que o empreendimento tem grande potencial de sucesso, embora não deve ser confundido com a empresa. O Plano de Negócios não é o negócio, mas sua descrição;

- Um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores e etc;
- Um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, peça de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Um Plano de Negócios é “um documento que especifica os detalhes do negócio preparado por um empreendedor antes da abertura do novo negócio.” (DAFT, 2010, p. 213). O planejamento força o empreendedor a pensar cuidadosamente nas questões e nos problemas associados com o iniciar e o desenvolvimento do negócio.

Ainda segundo o autor, os detalhes de um Plano de Negócios podem variar, mas em geral os bem-sucedidos têm em comum as características a seguir:

- Demonstra uma visão clara e estimulante que cria um ar de excitação;
- Fornece projeções financeiras claras e realistas;
- Dá o perfil dos potenciais clientes e o alvo de mercado;
- Inclui informações detalhadas sobre a indústria e seus concorrentes;
- Apresenta evidências de uma equipe de administração empreendedora e eficaz;
- Escrita bem formatada e clara;
- Plano curto. Não mais que 50 páginas;
- Destaque nos riscos que podem ameaçar o sucesso do negócio;
- Clareza na origem e aplicações dos fundos iniciais no negócio e do capital de giro;
- Capacidade de capturar o interesse do leitor com um excelente resumo (sumário executivo).

Para o SEBRAE (2007),

Um Plano de Negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um Plano de Negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

2.2.2 Etapas do Plano de Negócios

O Plano de Negócios é produto de um processo de planejamento que objetiva orientar o empreendedor na futura condução de seu negócio. É uma orientação, com espaço para manobras, e não pretende ser um padrão rígido a ser seguido. Ele é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio, mantendo uma sequência lógica que faz com que o leitor entenda como funciona o empreendimento e o que se planeja.

O plano completo usualmente é visto como uma coleção de sub planos, incluindo o "Plano Financeiro", o "Plano de Marketing", o "Plano Operacional", e o "Plano de Recursos Humanos". Desse modo, o leitor também espera compreender seus produtos e serviços, seu mercado, sua situação financeira, sua estratégia de marketing e demais recursos.

Segundo Dornelas (2001, p. 36), o Plano de Negócios ao ser elaborado, deve seguir um roteiro com as seguintes informações:

1. Capa: a capa é a primeira impressão do plano de negócios para quem se interessa em lê-lo;
2. Sumário: o sumário tem o objetivo de informar de forma detalhada o título de cada assunto com o número da página;
3. Sumário Executivo: o sumário executivo deve conter uma síntese do seu negócio, com informações pertinentes para que ele for dirigido;

4. Planejamento Estratégico do Negócio: o planejamento estratégico define o rumo da empresa, sua missão, objetivos, visão;
5. Descrição da Empresa: esta seção serve para descrever a empresa como um todo;
6. Produtos e Serviços: descrever quais são seus produtos e serviços;
7. Análise de Mercado: fazer uma pesquisa de mercado para se posicionar de com uma estratégia competitiva;
8. Plano de Marketing: apresenta qual forma será melhor de comercializar, divulgar o produto/serviço e como conquistar seus clientes;
9. Plano Financeiro: nesta seção apresenta as ações planejadas da empresa, ou seja, o capital a investir, o fluxo de caixa, prazo de retorno sobre investimentos;
10. Anexos: apresenta as informações que o empreendedor ressalta para um bom entendimento do plano. Devem constar também os currículos dos sócios.

A metodologia usada na presente investigação foi a do SEBRAE; justamente por ser mais didática e de fácil entendimento. Segundo o SEBRAE (2007), o Sumário Executivo compreende a primeira parte do plano, embora ele deve ser elaborado após a conclusão do mesmo. O sumário deve focar os seguintes aspectos:

- Breve descrição da empresa: referir o nome, o que vende e a quem;
- Como surgiu a ideia de criar a empresa: contextualizar a o surgimento da ideia, se de uma necessidade de mercado, se decorrente de alterações legislativas e etc.;
- Apresentação do conceito de negócio: referir que produtos ou serviços serão vendidos, a que clientes e mercados e com que vantagens competitivas;
- Definição da proposta de valor: qual o valor que o produto ou serviço irá acrescentar ao cliente.

Seguindo, se faz necessário uma Análise de Mercado, dividida entre estudos mais profundos sobre os clientes, concorrentes e fornecedores.

O estudo dos clientes é uma etapa fundamental do plano, pois sem clientes não se faz negócio. Identificar por meio de pesquisas suas características gerais, seus interesses e comportamentos, o que leva essas pessoas a consumirem e onde elas estão são formas de entender melhor estes clientes.

O estudo dos concorrentes e dos fornecedores, também por meio de pesquisas, é uma ótima forma de identificar suas melhores práticas e deficiências. No caso dos fornecedores, uma ampla coleta de informações sobre preços aumenta a chance das decisões serem acertadas.

Após a Análise do Mercado, o Plano de Marketing deve ser feito. O Plano de Marketing apresenta como você pretende vender seu produto e/ou serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto e/ou serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade. Destaca ainda a necessidade da interação com os clientes buscando nestes as respostas para melhoria contínua.

Dando sequência às etapas do Plano de Negócios, chega a vez do Plano Operacional. Nele está contido o layout que, sem bem feito, pode trazer benefícios como aumento da produtividade, a diminuição do desperdício e do retrabalho, uma maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas e uma melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas. Ao se definir a capacidade produtiva é possível diminuir a ociosidade e o desperdício. Quanto aos processos e a necessidade de pessoal, são formas de registrar como a empresa irá funcionar e por meio de quantas e quais pessoas.

O Plano Financeiro contempla o investimento total (investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais), a estimativa do faturamento mensal da empresa, a estimativa dos custos de comercialização, a apuração dos custos das mercadorias vendidas (CMV), a estimativa dos custos com mão de

obra, a estimativa do custo com depreciação, a estimativa dos custos fixos operacionais mensais, o demonstrativo de resultados e os indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade do ativo e payback).

Após a finalização do Plano de Negócios, uma simulação de valores e situações hipotéticas pode ajudar a prevenir e evitar adversidades ou potencializar situações favoráveis.

Finalmente na avaliação estratégica surge a análise S.W.O.T. “[...] que consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que existem nos ambientes dos determinados negócios.” (KOTLER, 1995, p. 43). O autor também ensina que em seu ambiente externo, uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) enquanto que em seu ambiente interno os agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) afetam a capacidade da empresa de obter lucros.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Um Plano de Negócios prevê todos os aspectos (técnicos, econômicos e financeiros) de um empreendimento a ser iniciado. Por conta disso, é justo dizer que o objetivo da pesquisa é proporcionar uma maior familiaridade com o problema além de descrever e identificar as características que contribuem ou determinam a ocorrência do fenômeno. Em resumo, a pesquisa pode ser classificada como descritiva.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi desenvolvida através de um material já elaborado constituído de livros, sites e artigos científicos. Por constituir um estudo profundo que resultará em um conhecimento detalhado do fenômeno, além da pesquisa bibliográfica, pesquisas de campo a fim de identificar os futuros clientes, os concorrentes potenciais e os fornecedores mais vantajosos foram realizadas.

3.3 Sistematização e análise dos resultados

O Plano de Negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, auxilia a tomar decisões mais acertadas e não desviar dos objetivos. No meio de um ambiente onde a competição está cada vez mais acirrada, é notório que o Plano de Negócios ajudará a responder a questão central da pesquisa: vale a pena abrir este negócio?

Especificamente os resultados serão analisados do ambiente geral ao específico. Desta forma o primeiro passo se dará através da Análise do Mercado (clientes, concorrentes e fornecedores), passando pela formulação do Plano de Marketing (produto, preço, promoção e ponto), o Plano Operacional e finalmente o Plano Financeiro.

4. PLANO DE NEGÓCIOS: DIGITAL FAST PRINT (GRÁFICA RÁPIDA)

4.1 Sumário executivo

4.1.1 Missão da empresa

Desenvolver soluções gráficas completas, eficazes e criativas por meio de produtos e serviços que proporcionam um atendimento de qualidade e que gerem excelentes resultados ao nosso cliente, fidelizando-os.

4.1.1.1 Visão da empresa

Ser líder no mercado de gráficas rápidas, oferecendo soluções gráficas completas aos clientes, ganhando respeito, admiração e confiança de seu público.

4.1.1.2 Valores da empresa

- Comprometimento: cada colaborador deve agir e pensar como se o negócio fosse dele;
- Busca incansável pela excelência;
- Construção e fortalecimento de relacionamentos duradouros com colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade;
- Princípios éticos e de respeito para com as pessoas.

4.1.2 Setor de atividade

Serviços gráficos.

4.1.3 Forma jurídica

A forma jurídica da **Digital Fast Print** será determinada individualmente e de maneira organizada. Não haverá a presença de sócios e o proprietário assumirá integralmente a responsabilidade pelos resultados, riscos e obrigações; fazendo do patrimônio pessoal a garantia de pagamento de eventuais dívidas.

4.1.4 Enquadramento tributário

A **Digital Fast Print** se enquadrará na condição de empresa de pequeno porte (EPP) e com isso poderá optar pela inscrição no “Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES”. O SIMPLES é uma forma simplificada de recolhimento de tributos e contribuições, tendo como base de apuração a receita bruta.

Considera-se EPP a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário imediatamente anterior, receita bruta superior a R\$120.000,00 e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (Receita Federal, 2012).

4.1.5 Capital social

Todos os recursos (exceto impressoras) que serão colocados no empreendimento para a montagem do negócio totalizarão R\$ 27.207,17.

4.1.6 Fonte de recursos

O capital necessário para a implantação da empresa será oriundo de recursos próprios.

4.2 Análise de mercado

4.2.1 Estudo dos clientes

O empreendedor deve ter sempre em mente que seu futuro cliente nem sempre busca apenas um produto ou serviço, mas também a solução dos seus problemas ou satisfação das suas necessidades.

As informações a seguir foram retiradas de um questionário elaborado e tabulado pelo autor deste trabalho. A pesquisa foi realizada na cidade de Curitiba entre o segundo semestre de 2011 e o primeiro semestre de 2012, o público alvo foi de pequenos empresários e o tamanho da amostra de 61 pessoas. O questionário e suas respostas estão nos apêndices I e II desta pesquisa.

Pessoa jurídica: pequenos empresários. A sua grande maioria será formada por publicitários, profissionais liberais e autônomos que necessitam de serviços gráficos para divulgação do próprio negócio ou de seus clientes. Buscam agilidade, baixo custo, atendimento, boa localização e qualidade de produtos.

Especificação do perfil:

- Classe A e B;
- 45% homens;
- 55% mulheres;
- Faixa etária de 25 a 45 anos;
- 75% residentes na cidade de Curitiba e 25% na região metropolitana.

A maioria desse público trabalha na região próximo a gráfica digital que costumam frequentar, gastam em média mais de R\$100,00 em serviços a cada visita, vão a ela mais de uma vez na semana e 55% desse público utiliza os serviços da gráfica na parte da manhã versus 45% à tarde.

Dentro desse grupo a demanda maior de serviços é para a impressão de flyers, representando 45% dos produtos que costumam comprar.

4.2.2 Estudo dos concorrentes

A pesquisa sobre a concorrência foi realizada na cidade de Curitiba entre o segundo semestre de 2011 e o segundo semestre de 2012. Maiores informações nos apêndices I e II.

Basicamente pode-se dividir a concorrência em dois tipos: as gráficas de médio porte e as gráficas rápidas.

As gráficas de médio porte surgiram a partir de uma demanda do mercado. Na verdade são gráficas offsets de médio porte que passaram a ofertar, além de seus serviços, os oferecidos pelas gráficas rápidas. São consideradas ameaças, pois já possuem uma marca consolidada no mercado e uma estrutura já desenvolvida. São exemplos: Corgraf, Aptagraf e Optagraf.

Já as gráficas rápidas se destacam pela agilidade e cumprimento do prazo de entrega, no entanto pecam na qualidade do material. São exemplos destas características as gráficas Pix Bureau e Color Print Digital; ambas são as mais procuradas e recomendadas pelas pequenas agências de publicidade.

Outra gráfica de grande destaque é a Imprima Fácil. Esta se destaca principalmente pela localização, pois está presente em dois grandes shoppings da cidade: Shopping Mueller e ParkShopping Barigui. A Imprima Fácil na sua grande maioria atende pessoas físicas que aproveitam a comodidade e a conveniência de estar em um shopping. Ela é reconhecida pela qualidade do serviço e prazo, porém o preço é mais elevado por estar situada justamente em estabelecimentos com aluguéis mais caros.

4.2.3 Estudo dos fornecedores

Assim como o estudo dos clientes e dos concorrentes, o estudo dos fornecedores também foi realizado na mesma localidade e período. O tamanho da amostra foi de 9 fornecedores e os resultados gerais se encontram nos apêndices I e II.

Os fornecedores que atendem as gráficas rápidas estão divididos em:

- 50% fornecedores de papéis, 35% fornecedores de cartuchos/tonners/impressoras, 10% fornecedores de material para banner e 5% outros;
- 30% deles atendem as gráficas digitais.
- Fornecedores de papel

Existem poucos fornecedores de papel em Curitiba e isto faz com que a maioria das compras que as gráficas façam seja através dos grandes fornecedores localizados em São Paulo. Compras feitas via internet, como é o caso dos fornecedores Arbol, Branac Papel e Celulose, Cambuci Papéis e Delta Papéis e Artefatos Gráficos, são mais baratas por conta da quantidade e a não cobrança de frete. Todas estas empresas pertencem ao SINAPEL (Sindicato Nacional do Comércio Atacadista de Papel e Papelão). O lado negativo é que nem sempre os prazos são cumpridos.

A vantagem da compra em Curitiba reside em um melhor prazo de entrega e na possibilidade de poder verificar ao vivo a qualidade do material. Os fornecedores que se destacam na cidade são a Fotobrás FOTOSENSÍVEIS DO BRASIL e a KAK Distribuidora de Papéis.

A Fotobrás possui bons preços e rapidez na entrega, mas não possui diversidade de tipos de papéis. É um bom fornecedor de outros produtos como tonners e máquinas para impressão.

Já a KAK possui uma variedade maior de papéis, porém com um preço um pouco mais elevado que a Fotobrás.

Há também outros dois fornecedores em destaque em Curitiba que são a Paper Art e a Inventário Papéis. Ambos possuem preços mais caros, embora fabriquem papéis especiais de diferentes modelos, gramaturas e cores que são usados em convites e materiais diferentes demandados por designers e pessoas físicas. O prazo de entrega dos dois é no máximo de 24 horas e possuem fácil localização para a compra no local.

Para confecção específica de banners existem pouquíssimas opções de fornecedores em Curitiba. O único fornecedor que se destaca com bom preço, qualidade de material e prazo de entrega é a Vinil Sul.

- Fornecedores de maquinário

Existem vários fornecedores que comercializam impressoras digitais em todo o Brasil e representantes de grandes marcas, destaque para HP. Tais fornecedores geralmente possuem um ótimo maquinário, todavia o preço não é vantajoso se levar em conta a cobrança de frete e a dificuldade de encontrar um representante local para manutenção dos equipamentos.

Para quem está iniciando o negócio a melhor alternativa é a aquisição de maquinário por consignação ou locação, pois o investimento mensal é baixo e há sempre técnicos para manutenção disponíveis. A GG aluguel de máquinas é umas das poucas alternativas na capital paranaense, porém as opções de máquinas são escassas. As melhores opções de locação se encontram em São Paulo e atendem todo o Brasil. São exemplos: Reis Office, Supermaq Import e Planeta Máquinas Gráficas.

- Fornecedores de cartuchos

Dentre diversas opções em Curitiba, a melhor delas e com o melhor preço é a Fotobrás FOTOSENSÍVEIS DO BRASIL. O fornecedor peca um pouco na variedade de produtos, mas é uma ótima opção.

Existem também alternativas de grandes fornecedores localizados em São Paulo com um preço mais elevado, prazo de entrega bom e diversidade de produtos. São exemplos: Kalunga, Casa Forte Insumos e Supri Copy.

4.3 Plano de marketing

4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

- Folders e flyers: 4x4 cores, 4X0 cor ou Preto e Branco. Os formatos são de 10cm X 15cm, 21cm X 21 cm e outros formatos de acordo com o projeto. A quantidade mínima para impressão é de 20 folders;
- Banner: os formatos são de 1,0m X 1,5m, 0,80cm X 1,0m e 1,0m X 1,20m; 4x4 cores ou 4X0 cor. Não tem quantidade mínima;
- Catálogo: formatos de acordo com o projeto e quantidade mínima de 6 páginas;
- Mala Direta: formatos de acordo com o projeto e quantidade mínima de 10 impressões;
- Cartão de visita: formatos de 9cm X 15cm e outros a definir conforme análise de demanda (com relevo ou não). Quantidade mínima de 500 cartões;
- Convites: formatos de acordo com o projeto; 4x4 cores, 4X0 cor ou Preto e Branco.

4.3.2 Preço

- Folders e Flyers: o valor Unitário é de R\$ 0,50 no papel fosco e R\$ 0,55 no papel laminado, ambos com gramatura de 80 a 150 gramas. Há adicional de R\$ 0,02 por unidade caso tenha aplicação de verniz;
- Banner: o valor unitário é R\$ 75,00;
- Catálogo: o valor unitário é de R\$ 3,50, independente da gramatura do papel. Há adicional de R\$ 0,02 por unidade caso tenha aplicação de verniz;
- Mala Direta: o valor unitário é de R\$ 1,52;
- Cartão de visita: o valor unitário é de R\$ 0,50 e outros formatos a definir conforme análise de demanda (com relevo ou não);

- Convites: o valor unitário é de R\$2,00.

4.3.3 Estratégias promocionais

Algumas das estratégias promocionais, por serem executadas no momento inicial do negócio, serão consideradas como investimentos pré-operacionais. Já as estratégias mensais são gastos mensais com propagandas (custo de comercialização).

- Confecção de 1000 cartões de visita (investimento inicial);
- Criação de site (investimento inicial);
- Anúncio em revista especializada. Revista “Tecnologia Gráfica” e “Viver Bem” da Gazeta do Povo (investimento inicial);
- Banner on line colocados no site Sinapro-PR e Click Market (investimento inicial);
- Impressão de 1000 folders a fim de serem distribuídos em prédios comerciais e estabelecimentos na redondeza (investimento mensal).

Quanto à criação da logomarca da empresa, será elaborado pelo proprietário da empresa e o seu esboço segue abaixo:



4.3.4 Estrutura de comercialização

No início as vendas serão realizadas dentro do estabelecimento por uma funcionária com experiência em vendas e que terá um treinamento sobre todos os produtos e serviços. Fará jus, além de seu salário, a uma comissão de 0,5% sobre o faturamento mensal.

Também será no início das operações que o proprietário ajudará na venda e será responsável pelo caixa.

Em uma etapa posterior ao lançamento e abertura do negócio, será contratada uma funcionária que ficará responsável pelo caixa e o próprio proprietário fará a divulgação e prospecção de clientes nas agências de publicidade, escritórios comerciais e outros.

4.3.5 Localização do negócio

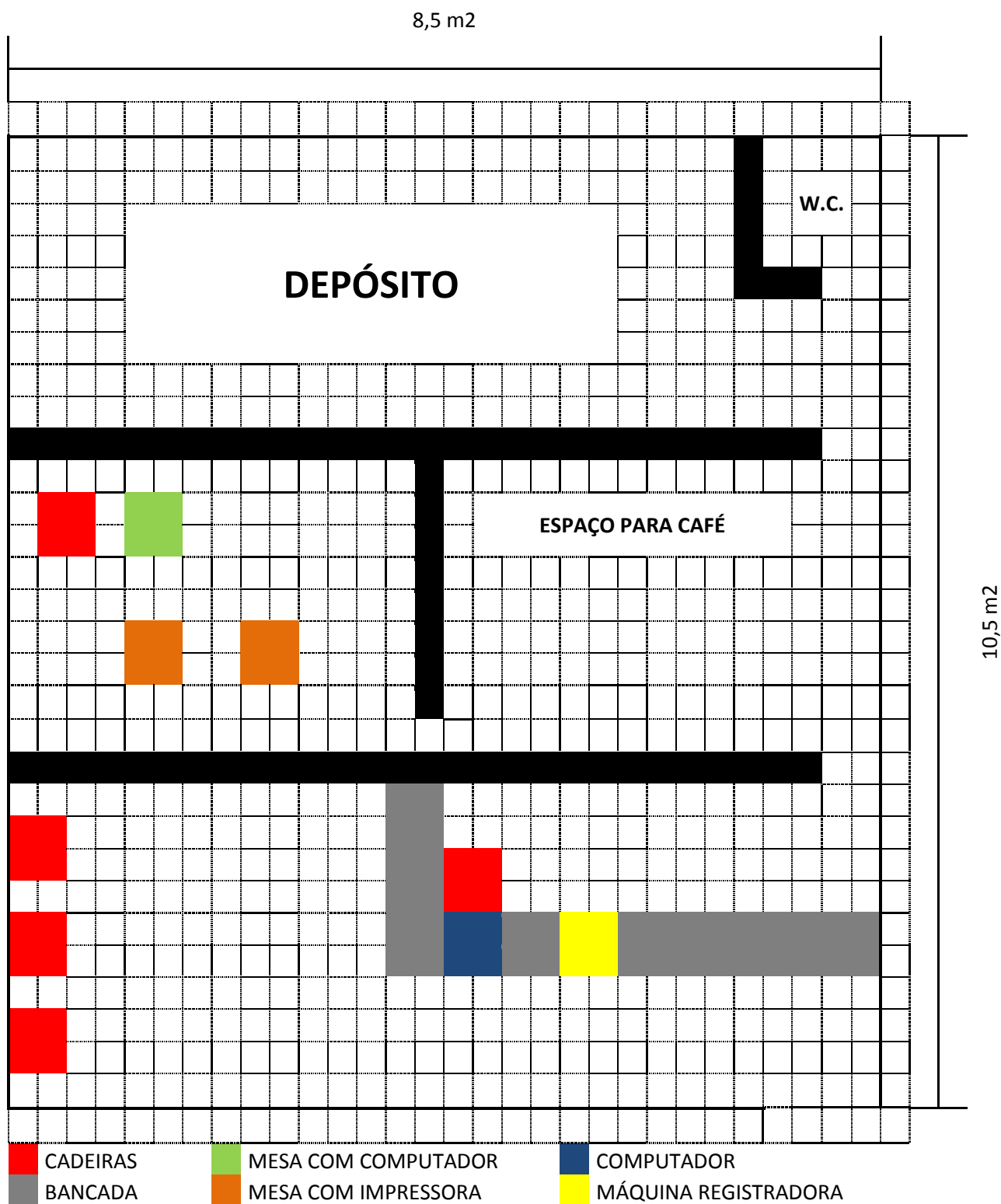
A localização do negócio será em uma casa comercial situada na Rua Dr. Zamenhof, bairro Alto da Glória, com 80 m² e aluguel mensal de R\$1.500,00.

O local escolhido é uma região próxima a várias agências de publicidade de Curitiba, dentre elas a Opus Múltipla, por exemplo, e perto de grandes prédios comerciais localizados principalmente na Rua João Gualberto; esta com vias de acesso e de fácil estacionamento.

Próximo ao local há grande fluxo de pedestres que estão a trabalho ou resolvendo pendências pessoais nos estabelecimentos comerciais vizinhos.

4.4 Plano operacional

4.4.1 Layout



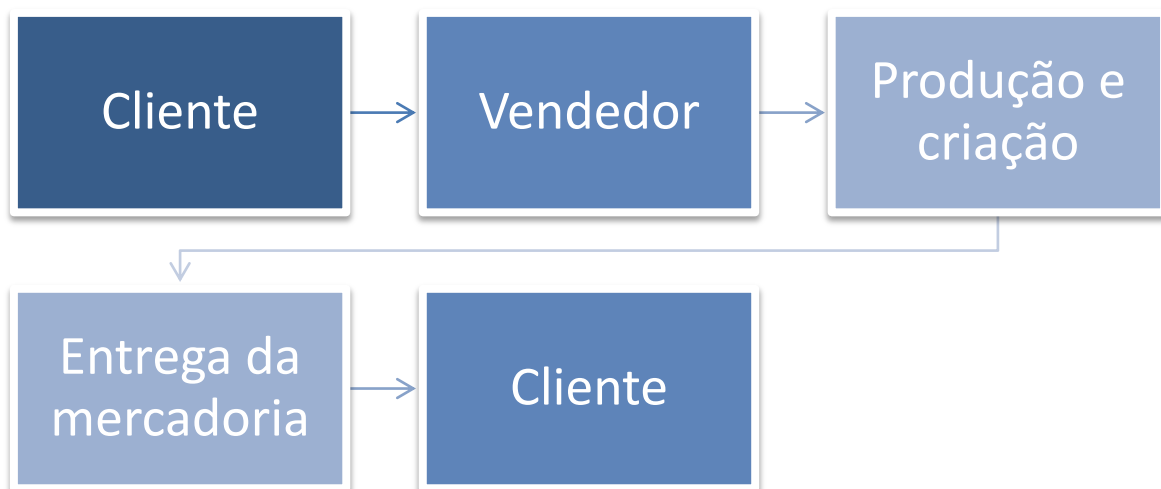
4.4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços

Para etapa inicial a estimativa produtiva e comercial será a seguinte (mensal):

- Impressão de 20.000 folders/flyers;
- Impressão de 50 banners;
- Impressão de 600 catálogos;
- Impressão de 1.200 malas diretas;
- Impressão de 8.000 cartões de visita;
- Impressão de 1.200 convites;

Com a quantidade de funcionários para a fase inicial (proprietário e vendedora), a capacidade de atendimento será de 2 clientes/hora ao mesmo tempo, totalizando o atendimento de 16 clientes/dia.

4.4.3 Processos operacionais



4.4.4 Necessidade de pessoal

1 atendente: curso superior em andamento, conhecimento de informática em nível de usuário, boa comunicação e pró-ativo.

1 designer gráfico: curso superior completo ou em andamento em publicidade e propaganda, designer ou informática. Sólido conhecimento em arte final, editoração, Photoshop, Corel Draw, Indesign e Adobe Illustrator.

4.5 Plano financeiro

4.5.1 Estimativa dos investimentos fixos

O Investimento Fixo são todos os bens que se deve comprar para o negócio funcionar de maneira adequada. Representa a soma das máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e veículos.

Optou-se pelo aluguel das impressoras e da não aquisição de um veículo neste primeiro momento.

Máquinas e equipamentos			
Descrição	Qtde.	Valor unitário	Total
1 Computador	2	1.000,00	2.000,00
2 Máquina registradora	1	900,00	900,00
Total de máquinas e equipamentos (A1)			2.900,00

Móveis e utensílios			
Descrição	Qtde.	Valor unitário	Total
1 Mesa	3	750,00	2.250,00
2 Bancada	1	1.250,00	1.250,00
3 Cadeiras	5	300,00	1.500,00
Total de móveis e utensílios (A2)			5.000,00

Veículos			
Descrição	Qtde.	Valor unitário	Total
1			0,00
Total de veículos (A3)			0,00

Total de investimentos fixos (A1+A2+A3)	
Máquinas e equipamentos (A1)	2.900,00
Móveis e utensílios (A2)	5.000,00
Veículos (A3)	0,00
Total de investimentos fixos	7.900,00

4.5.2 Capital de giro

Contabilmente, Capital de Giro é o mesmo que o Ativo Circulante e o Capital de Giro Líquido é o total do Ativo Circulante menos o Passivo Circulante. De maneira mais simples, o SEBRAE o define como o montante de recursos necessário para o funcionamento da empresa. Para se estimar o Capital de Giro necessário para o começo das atividades, deve-se apurar o estoque inicial e o caixa mínimo necessário.

O estoque inicial representa os materiais necessários para a fabricação dos produtos a serem comercializados.

Estimativa do estoque inicial				
	Descrição	Qtde.	Valor unitário	Total
1	Papel - Couche fosco 80g	1000	0,32	320,00
2	Papel - Couche fosco 150g	1000	0,35	350,00
3	Papel - Couche laminado 80g	1000	0,39	390,00
4	Papel - Couche laminado 150g	1000	0,55	550,00
5	Palpel sulfite - A4	1000	0,01	10,00
6	Palpel sulfite - A3	1000	0,02	20,00
7	Palpel sulfite - A5	1000	0,15	150,00
8	Papel cartão - 150g	1000	1,05	1.050,00
9	Papel cartão cor - 100g	1000	1,25	1.250,00
10	Papel banner - 150g	50	8,00	400,00
Total da estimativa do estoque inicial (B1)				4.490,00

Já o caixa mínimo corresponde à reserva de dinheiro necessária para cobrir os custos até que as contas a receber dos clientes entrem no caixa. O cálculo da necessidade líquida de Capital de Giro tem como base a estimativa do prazo médio das vendas, das compras e da permanência da matéria prima no estoque da empresa. Sobre a necessidade média de estoques, foi considerado 16 dias como a soma do tempo do pedido ao fornecedor (8 dias) e o momento da venda efetiva do produto (8 dias).

Contas a receber (estimativa do prazo médio de vendas)			
Prazo médio de vendas	%	Nº de dias	Total
A vista	90,00%	0	0,00
A prazo (1)	10,00%	30	3,00
Prazo médio total (em dias), (B2)			3,00

Fornecedores (estimativa do prazo médio de compras)			
Prazo médio de vendas	%	Nº de dias	Total
A vista	20,00%	0	0,00
A prazo (1)	80,00%	30	24,00
Prazo médio total (em dias), (B3)			24,00

Estoques - Cálculo da necessidade média de estoques	
Necessidade média de estoques (em dias), (B4)	16

Calculadas as estimativas, a diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa e os recursos de terceiros no caixa da empresa resultam na necessidade líquida de Capital de Giro em dias. No caso da **Digital Fast Print**, o fato do valor ter sido negativo significa que os recursos financeiros das vendas entram no caixa antes que sejam feitos os pagamentos.

Necessidade líquida de capital de giro (em dias)	
Recursos da empresa fora do caixa	Nº de dias
Contas a receber (estimativa do prazo médio de vendas), (B2)	3
Necessidade média de estoques (B4)	16
Subtotal 1 (B2+B4)	19
Recursos de terceiros dentro do caixa	Nº de dias
Fornecedores (estimativa do prazo médio de compras), (B3)	24
Subtotal 2 (B3)	24
Necessidade líquida de capital de giro (ST 1 - ST2), (B5)	- 5

O caixa mínimo é obtido pela multiplicação da necessidade líquida de Capital de Giro em dias pelo Custo Total diário da empresa (Custo Total dividido

por 30). O Custo Total é a soma do Custo Fixo e Variável mensal, ambos provenientes do DRE.

Caixa mínimo	
1. Custo fixo mensal (J1)	8.731,60
2. Custo variável mensal (K2)	20.946,27
3. Custo total (item 1 + 2)	29.677,87
4. Custo total diário (item 3 / 30)	989,26
5. Necessidade líquida de capital de giro (B5)	- 5
Caixa mínimo (item 4 x 5), (B6)	- 4.946,31

Finalmente, por meio da soma do estoque inicial e do caixa mínimo se encontra o total de Capital de Giro. O fato deste se apresentar como um valor negativo não significa um cenário ruim, principalmente no início do negócio. Vendas a vista e pagamentos a prazo refletem tal situação; com o aumento das vendas esse cenário pode mudar e o Capital de Giro se tornar positivo, mesmo com as vendas a vista e pagamentos aos fornecedores dilatados.

Total de capital de giro (B1 + B6)	
Estoque inicial (B1)	4.490,00
Caixa mínimo (B6)	- 4.946,31
Total de capital de giro	- 456,31

4.5.3 Investimentos pré-operacionais

São os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, ou seja, antes que ela comece a vender. A alíquota do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) em Curitiba é de 2% paga anualmente sobre o valor total da receita da empresa. Como a intenção deste estudo é saber se vale a pena abrir este negócio, foi considerada a incidência do ISSQN na estimativa mensal do faturamento.

Investimentos pré-operacionais				
	Descrição	Qtde.	Valor unitário	Total
1	Obras civis e/ou reformas	1	10.000,00	10.000,00
2	Taxas de registro	1	1.000,00	1.000,00
3	Alíquota ISSQN	1	623,48	623,48
4	Confecção de cartões de visita	1000	0,50	500,00
5	Criação de site	1	5.000,00	5.000,00
6	Divulgação (anúncio em revista especializ.)	2	700,00	1.400,00
7	Banner on line	1	1.000,00	1.000,00
8	Curso e treinamento	2	120,00	240,00
Total de investimentos pré-operacionais				19.763,48

4.5.4 Investimento total (resumo)

Somando-se o total dos Investimentos Fixos, o total de Capital de Giro e o total de Investimentos Pré-Operacionais se encontra o Investimento Total (total do Ativo). 100% do investimento será efetuado com recursos próprios.

Investimento total e fonte de recursos		
Descrição dos investimentos	Valor	%
1 Total de investimentos fixos	7.900,00	29,04%
2 Total de capital de giro	- 456,31	-1,68%
3 Total de investimentos pré-operacionais	19.763,48	72,64%
Investimento total	27.207,17	100,00%
Descrição das fontes de recursos	Valor	%
1 Recursos próprios	27.207,17	100,00%
2 Recursos de terceiros		0,00%
3 Outros		0,00%
Fonte de recursos	27.207,17	100,00%

4.5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa

O preço de venda foi baseado nos praticados pelos principais concorrentes, segundo pesquisa efetuada.

Estimativa do faturamento mensal			
Produto/Serviço	Qtde. vendida	Preço de venda	Faturamento
1 Impressão de folder e flyer - Papel fosco	10000	0,75	7.500,00
2 Impressão de folder e flyer - Papel laminado	10000	0,80	8.000,00
3 Banner	50	75,00	3.750,00
4 Catálogo	600	3,50	2.100,00
5 Mala direta	1200	1,52	1.824,00
6 Cartão de visita	8000	0,70	5.600,00
7 Convites	1200	2,00	2.400,00
Total da estimativa do faturamento mensal (E1)			31.174,00

4.5.6 Estimativa dos custos de comercialização

A **Digital Fast Print** optou pelo SIMPLES desconsiderando, portanto, o recolhimento do IRPJ, PIS, COFINS, Contribuição Social e IPI. Por ter Receita Bruta anual entre R\$ 360.000,01 e R\$ 480.000,00, a alíquota mensal devida será de 6,2%.

Estimativa dos custos de comercialização (SIMPLES)		
Descrição	Alíquota (ou %)	Valor
1 Impostos federais		0,00
SIMPLES	6,20%	1.932,79
2 Impostos estaduais		0,00
ICMS	0,00%	0,00
3 Imposto municipal		0,00
ISS	0,00%	0,00
Subtotal impostos (F1)		1.932,79
4 Gastos com vendas		0,00
Comissões	0,50%	155,87
Propaganda	1,50%	467,61
Subtotal gastos com vendas (F2)		623,48
Total da estimativa dos custos de comercialização (F1 + F2)		2.556,27

4.5.7 Apuração dos custos das mercadorias vendidas (CMV)

O Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) representa o valor que deve ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva e está resumido conforme a tabela abaixo.

Apuração do CMV			
Produto/Serviço	Qtde. vendida	Custo unitário	CMV
1 Impressão de folder e flyer - Papel fosco	10000	0,45	4.500,00
2 Impressão de folder e flyer - Papel laminado	10000	0,50	5.000,00
3 Banner	50	40,00	2.000,00
4 Catálogo	600	1,55	930,00
5 Mala direta	1200	0,65	780,00
6 Cartão de visita	8000	0,55	4.400,00
7 Convites	1200	0,65	780,00
Total do CMV (G1)			18.390,00

4.5.8 Estimativa dos custos com mão de obra

Os Custos de Mão de Obra foram obtidos pela soma das alíquotas dos encargos trabalhistas e sociais. A alíquota de 33,77% se refere ao 13º salário (8,33%), férias (11,11%), FGTS (8,00%), FGTS/Provisão de multa para rescisão (4,00%) e previdenciário sem 13º e férias (2,33%).

Estimativa dos custos de mão de obra						
Função	Nº	Salário	Subtotal	Encargos (%)	Encargos	Total
Atendente	1	650,00	650,00	33,77%	219,51	869,51
Designer	1	832,00	832,00	33,77%	280,97	1.112,97
Total da estimativa dos custos de mão de obra (H1)						1.982,47

4.5.9 Estimativa do custo com depreciação

Apenas como informação, a vida útil das máquinas, dos móveis e utensílios considerada para efeitos de depreciação foi de 10 anos.

Estimativa do custo com depreciação				
Máquinas e equipamentos				
Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil (anos)	Depreciação (ano)	Depreciação (mês)
Computador	2.000,00	10	200,00	16,67
Máquina registradora	900,00	10	90,00	7,50
Móveis e utensílios				
Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil (anos)	Depreciação (ano)	Depreciação (mês)
Mesa	2.250,00	10	225,00	18,75
Bancada	1.250,00	10	125,00	10,42
Cadeiras	1.500,00	10	150,00	12,50
Veículos				
Ativos fixos	Valor do bem	Vida útil (anos)	Depreciação (ano)	Depreciação (mês)
-	0,00		-	-
Total da estimativa do custo com depreciação (I1)			790,00	65,83

4.5.10 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Os Custos Fixos são os gastos que não se alteram em função do volume da produção ou da quantidade vendida em um determinado período e podem ser resumidos conforme a tabela abaixo.

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	
Descrição	Custo total mensal
Aluguel	1.500,00
Condomínio	0,00
IPTU	800,00
Água	200,00
Energia Elétrica	300,00
Telefone	150,00
Honorários do contador	300,00
Pró-labore	2.000,00
Aluguel dos equipamentos	165,83
Salários e encargos (H1)	1.982,47
Material de limpeza	50,00
Material de escritório	100,00
Taxas diversas (Cartão: 3% sobre as vendas)	935,22
Serviços de terceiros	150,00
Depreciação (I1)	65,83
Custo de formalização mensal (INSS) - SIMPLES	27,25
Custo de formalização mensal (Serviços) - SIMPLES	5,00
Total da estimativa dos CFOs mensais (J1)	8.731,60

4.5.11 Demonstrativo de resultados

Demonstrativo de resultados		
Descrição	Valores	%
1. (+) Receita total com vendas (E1)	31.174,00	
2. (-) Custos variáveis totais (K2)	20.946,27	
(-) Custo das mercadorias vendidas (CMV), (G1)	18.390,00	
(-) Impostos sobre vendas (F1)	1.932,79	
(-) Gastos com vendas (F2)	623,48	
3. Margem de contribuição (1 - 2)	10.227,73	
4. (-) Custos fixos totais (J1)	8.731,60	
5. Resultado operacional (Lucro/Prejuízo), (3 - 4)	1.496,13	

4.5.12 Indicadores de viabilidade

Os indicadores utilizados para ajudar na análise de viabilidade foram o Ponto de Equilíbrio, Lucratividade, Rentabilidade do Ativo e o Payback.

4.5.12.1 Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio representa quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período, no caso, em 1 mês. Para encontrá-lo é necessário o cálculo do Índice de Margem de Contribuição, resultado este da razão entre a Margem de Contribuição (quantia que irá garantir a cobertura dos Custos Fixos e do Lucro) e a Receita Total.

$$\begin{aligned}\text{Índice de margem de contribuição (IMC)} &= \frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Receita total}} = \frac{10.227,73}{31.174,00} = 0,3281 \\ \text{PE} &= \frac{\text{Custo fixo total}}{\text{IMC}} = \frac{8.731,60}{0,3281} = 26.613,82\end{aligned}$$

A receita mensal de R\$ 26.613,82 é capaz de cobrir todos os custos da empresa. Qualquer receita mensal maior que esta significará lucro para a empresa.

4.5.12.2 Lucratividade

Empresas com boas lucratividades apresentam melhor capacidade para competir, pois podem investir mais. Sobre os R\$ 31.174,00 de receita mensal, R\$ 1.496,13 na forma de lucro, descontadas as despesas e impostos, podem ser investidos na empresa; ou seja, uma Lucratividade de 4,80%.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita total}} \times 100 = \frac{1.496,13}{31.174,00} = 4,80\%$$

4.5.12.3 Rentabilidade do ativo

A Rentabilidade do Ativo mostra quanto a empresa obteve de Lucro Líquido em relação ao seu Investimento Total (Ativo); isto é, mostra a capacidade da empresa em gerar Lucro Líquido e assim poder se capitalizar. No caso, o total das aplicações teve um rendimento de 5,50%.

$$\text{Rentabilidade do ativo} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100 = \frac{1.496,13}{27.207,17} = 5,50\%$$

4.5.12.4 Payback

O Payback indica o tempo necessário para o empreendedor recuperar o que investiu, no caso em questão 1 ano e 6 meses.

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro líquido}} = \frac{27.207,17}{1.496,13} = 18,19$$

4.6 Construção de cenários

4.6.1 Ações corretivas e preventivas

Como já descrito, o objetivo da pesquisa é saber se é viável ou não abrir o negócio, portanto a primeira vista a construção de cenários na prática funciona apenas com a empresa em operação. Mesmo assim eles foram construídos e podem ser utilizados nos primeiros meses de operação, caso seja viável o negócio.

São 3 cenários: o primeiro corresponde à situação provável (exatamente o cenário do Plano de Negócios), o segundo a uma situação pessimista e o terceiro a uma otimista.

Quadro de construção de cenários						
Descrição	Provável		Pessimista		Otimista	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
(+) Receita total com vendas	31.174,00		31.174,00		37.408,80	
(-) Custos variáveis totais	20.946,27		24.624,27		20.946,27	
(-) Custo das mercadorias vendidas (CMV)	18.390,00		22.068,00		18.390,00	
(-) Impostos sobre vendas	1.932,79		1.932,79		1.932,79	
(-) Gastos com vendas	623,48		623,48		623,48	
Margem de contribuição	10.227,73		6.549,73		16.462,53	
(-) Custos fixos totais	8.731,60		8.731,60		8.731,60	
Resultado operacional (Lucro/Prejuízo)	1.496,13		2.181,87		7.730,93	

No cenário pessimista foi considerada a concretização de uma ameaça: o aumento dos custos das mercadorias vendidas (CMV). Um aumento anual de 20% na matéria prima é bem improvável, no entanto um aumento no preço do papel não pode ser descartado. Atualmente há uma tendência na produção de papéis reciclados e por incrível que pareça eles são mais caros. Outros tipos de papéis que se encontram no mercado têm o diferencial de serem compostos por materiais que economizam na tinta, porém não o bastante para justificar seu preço.

Caso ocorra um aumento considerável na matéria prima, a ação corretiva já prevista para amenizar o resultado operacional da empresa será o não pagamento do pró-labore ao proprietário do negócio. Já é sabido que empresas em fases iniciais de funcionamento podem apresentar dificuldades de geração de caixa e tal ação deve estar em pauta. A mesma também pode ser considerada em situações onde as vendas sejam menores que o previsto, estratégias de marketing não surtam o efeito esperado ou ações agressivas por parte da concorrência.

Quanto ao cenário otimista, foi considerado um aumento de 20% na receita total com vendas. Os recursos serão destinados a compra de mídias impressas em jornais de grande circulação e/ou de mídias televisivas. Há a

possibilidade também da compra de um veículo que ajudará bastante na prospecção de clientes e eventuais entregas.

4.7 Avaliação estratégica

4.7.1 Análise S.W.O.T.

Pontos Fortes

- Boa localização;
- Preço melhor que o da concorrência;
- Prazo de entrega;
- Profissionais capacitados;
- Maquinário com alta tecnologia.

Pontos Fracos

- Empresa ainda não conhecida no mercado;
- Falta de pessoal para uma divulgação inicial maior;
- Capacidade produtiva ainda em avaliação.

Oportunidades

- Concorrência relativamente baixa (gráficas digitais);
- Nenhuma outra empresa da concorrência na região;
- Mercado de pequenas agências de publicidade em crescimento aumentando a demanda por serviços de gráficas digitais.

Ameaças

- Gráficas médias que já possuem vários clientes no mercado e estão se especializando em serviços de gráficas rápidas;
- Aumento do valor da matéria-prima;
- Novos entrantes com serviços on-line e com custo menor.

5 CONCLUSÃO

O Plano de Negócios da **Digital Fast Print** teve como objetivo apresentar os estudos e análises da criação ou não da empresa.

Segundo a projeção de vendas e a composição dos custos da **Digital Fast Print**, os produtos comercializados proporcionarão não só a cobertura de todos os custos, mas também um retorno financeiro relativamente bom para uma empresa em fase de iniciação. O ponto de equilíbrio foi calculado em R\$ 26.613,82 e o tempo estimado para que a empresa recupere o seu investimento inicial é de pouco mais de 1 ano e 6 meses.

Se financeiramente a abertura da empresa se demonstrou viável, estrategicamente a análise é ainda melhor. O número de gráficas digitais na cidade de Curitiba é baixo e nenhuma delas fica situada na região da **Digital Fast Print**. Além disso, a ótima localização da empresa proporcionará um atendimento mais rápido e a um custo mais baixo que o da concorrência.

A grande oportunidade de mercado identificada pela **Digital Fast Print**, é representada pelas pequenas agências de publicidade. As pesquisas de mercado demonstraram que os produtos oferecidos não satisfazem integralmente as necessidades desses públicos, ávidos por agilidade, atendimento e boa localização.

Foram traçados alguns exercícios de reação caso o ambiente se torne mais hostil no início das operações (aumento da matéria prima, vendas menores que o previsto, estratégias de marketing não surtam efeito, ações agressivas por parte da concorrência e etc.). A flexibilidade da empresa em responder a essas imposições mercadológicas são características que podem fazer da **Digital Fast Print** um importante personagem neste setor que se forma.

Por fim, o proprietário da empresa conta com profundos conhecimentos do ramo do negócio e formação em Administração que, somados aos outros fatores desta avaliação, respondem à pergunta e objetivo central deste trabalho: sim, a abertura da **Digital Fast Print** é viável em termos financeiros, mercadológicos e operacionais.

REFERÊNCIAS

- ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica. Disponível em <<http://www.abigraf.org.br>>. Acesso em: 29/01/2012
- DAFT, Richard L. Administração. São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2010.
- BARRETO, L. P. Educação para o empreendedorismo. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 1999.
- DOLABELLA, Fernando. O Segredo de Luísa. São Paulo: Ed. de Cultura, 2008.
- DORNELAS, José Carlos. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2001.
- GIGLIO, Ernesto. O Comportamento do Consumidor e a Gerência de Marketing. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996.
- HORNADAY, J. A. Research about Living Entrepreneurs. Englewood: Ed. Sexton & Vesper, 1982.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20/05/2012
- IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. Disponível em <<http://www.ippuc.org.br>>. Acesso em: 20/05/2012
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.
- LUCAS DE SOUZA, Eda Castro. Empreendedorismo além do Plano de Negócio. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- PEGGY, Charles R. Small Business: Planning and Management. Lakewwod: Ed. Foit, 1994.
- Portal do Franchising. Disponível em <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 16/10/2011
- Receita Federal. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 19/09/2012

SCHUMPETER, Joseph. Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Ed. Nova Cultura, 1982.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19/05/2012

SINAPRO – Sindicato das Agências de Propaganda do Paraná. Disponível em <<http://www.sinapro.org.br>>. Acesso em: 22/06/2012

TIMMONS, J. A. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. Chicago: Ed. Irwin, 1994.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIOS

Questionário Clientes

PÚBLICO-ALVO: clientes potenciais

PESQUISA: quantitativa

MEIO/TÉCNICA DE APLICAÇÃO: entrevista pessoal

TAMANHO DA AMOSTRA: 61 pessoas

INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS:

(objetivos secundários)

1. Identificar os hábitos de consumo desses clientes;
2. Identificar fatores que motivam a compra;
3. Identificar as características dos clientes que utilizariam a gráfica

PERGUNTAS

1. Qual a gráfica rápida costuma frequentar?

Em aberto: _____.

Por que frequenta gráfica? (marcar apenas 1 alternativa)

a) () proximidade/localização

b) () agilidade

c) () qualidade dos produtos

d) () preços

e) () _____.

3. Que tipos de produtos costuma comprar? (marcar até 3 alternativas)

- a) ☐ flyers
- b) ☐ mala direta
- c) ☐ banners
- d) ☐ _____.

4. Qual a frequência utiliza os serviços da gráfica? (marcar apenas 1 alternativa)

- a) ☐ 1 vez na semana
- b) ☐ 2 a e vezes na semana
- c) ☐ 1 vez por mês
- d) ☐ mais de uma vez por mês

5. Quanto costuma gastar na gráfica? (marcar apenas 1 alternativa)

- a) ☐ até R\$ 50,00
- b) ☐ R\$ 50,00 a R\$ 100,00
- c) ☐ acima de R\$ 100,00

6. Quem geralmente faz as compras na gráfica? (marcar apenas 1 alternativa)

- a) ☐ você mesmo
- b) ☐ produtor gráfico
- c) ☐ outros

7. Em qual (is) período (s) são feitas as compras? (marcar quantas alternativas forem necessárias)

- a) ☐ manhã
- b) ☐ tarde

8. Quais os pontos mais insatisfatórios em relação à gráfica que costuma frequentar? (marcar até 3 alternativas)

- a) ☐ qualidade dos produtos
- b) ☐ variedade dos produtos
- c) ☐ preço
- d) ☐ dias de funcionamento
- e) ☐ atendimento
- e) ☐ _____.

9. E os pontos mais favoráveis? (marcar até 3 alternativas)

- a) ☐ localização
- b) ☐ qualidade dos produtos
- c) ☐ variedade dos produtos
- d) ☐ preço
- e) ☐ atendimento
- f) ☐ _____.

10. Faixa Etária

- a) ☐ até 25 anos
- b) ☐ de 25 a 35 anos
- c) ☐ de 36 a 45 anos
- d) ☐ acima de 45 anos

11. Sexo

- a) ☐ Masculino
- b) ☐ Feminino

12. Estado civil

- e) ☐ solteiro
- f) ☐ casado
- g) ☐ separado
- h) ☐ viúvo

13. Renda

- a) ☐ até 500,00
- b) ☐ de 500,00 a 1.500,00
- c) ☐ de 1.600,00 a 2.500,00
- d) ☐ de 2.600,00 a 5.000,00
- e) ☐ acima de 5.000,00

14. Profissão

Em aberto: _____.

15. O(A) Sr(a):

- a) ☐ Trabalha na região?
- b) ☐ Reside na região?
- c) ☐ Ambos.

Questionário Fornecedores

PÚBLICO-ALVO: fornecedores

PESQUISA: qualitativa

MEIO/TÉCNICA DE APLICAÇÃO: entrevista pessoal

TAMANHO DA AMOSTRA: 9 fornecedores

INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS:
(objetivos secundários)

1. Identificar fornecedores;
2. Analisar políticas de preço;
3. Estudar as condições de fornecimento.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Nome da Empresa: _____.
2. Endereço: _____.
3. Telefone: _____.
4. Home Page: _____.
5. Tempo de atuação: _____.
6. Entrevistado (nome): _____.
7. Cargo: _____.
8. e-mail: _____.

9. Produtos que comercializa:

- a) ☐ papeis
- b) ☐ papeis especiais
- c) ☐ vinil para banner
- d) ☐ impressoras digitais
- e) ☐ cartuchos e tonners
- f) ☐ _____.

10. Porte:

- a) ☐ pequeno
- b) ☐ médio
- c) ☐ grande

11. Principais clientes:

- a) ☐ gráficas grandes
- b) ☐ gráficas médias
- c) ☐ gráficas digitais
- d) ☐ revenda
- e) ☐ outros

12. Prazo de entrega: _____.

13. Condições de compra: _____.

14. Condições de pagamento: _____.

15. Relação de preços dos produtos que comercializa por volume mínimo de compras:

Questionário Concorrência

PÚBLICO-ALVO: concorrentes

PESQUISA: qualitativa

MEIO/TÉCNICA DE APLICAÇÃO: cliente oculto – visita a concorrentes

TAMANHO DA AMOSTRA: 4 concorrentes

INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS:
(objetivos secundários)

1. Identificar os principais concorrentes;
2. Analisar seus produtos e serviços;
3. Analisar seus processos de produção;
4. Analisar suas ações de divulgação;
5. Analisar seu pessoal de vendas;
6. Analisar sua estrutura.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Nome da Gráfica _____.

Data da Pesquisa: ____/____/____

Endereço: _____.

Funcionário/Comprador: _____.

Horário que entrou na loja: _____.

Horário que saiu da loja: _____.

1 – ATENDIMENTO

Tempo que permaneceu esperando o atendente: _____ minutos

Cumprimentou o cliente com um sorriso?

☐ Sim

☐ Não

Se prontificou em ajudá-lo?

☐ Sim

☐ Não

Fez no mínimo uma pergunta adicional para ajudar o cliente?

☐ Sim

☐ Não

Mostrou ao cliente alternativas de produtos?

☐ Sim

☐ Não

Mostrou ao cliente produtos adicionais?

☐ Sim

☐ Não

Foi cortês até o fim?

☐ Sim

☐ Não

Tinha boa aparência?

☐ Sim

☐ Não

Comentários:

2 – PRODUTOS E SERVIÇOS

Apresenta variedade de produtos?

☐ Sim

☐ Não

Os produtos têm qualidade?

☐ Sim

☐ Não

A apresentação dos produtos causa impacto?

☐ Sim

☐ Não

Comentários:

3 – PREÇO

Trabalham com cartão de crédito?

☐ Sim

☐ Não

O preço é competitivo?

☐ Sim

☐ Não

Há promoções e descontos?

☐ Sim

☐ Não

Comentários:

4 – AÇÕES DE DIVULGAÇÃO

Há jornal de promoções?

☐ Sim

☐ Não

Promove campanhas de divulgação?

☐ Sim

☐ Não

Utiliza mídia para divulgação?

☐ Sim

☐ Não

Comentários:

5 – ESTRUTURA

A gráfica dispõe de boa apresentação?

☐ Sim

☐ Não

Os produtos estão dispostos nas prateleiras de maneira organizada?

☐ Sim

☐ Não

Possui estacionamento?

☐ Sim

☐ Não

Possui uma fachada atrativa?

☐ Sim

☐ Não

Possui boa iluminação?

☐ Sim

☐ Não

Boa localização?

☐ Sim

☐ Não

Comentários:

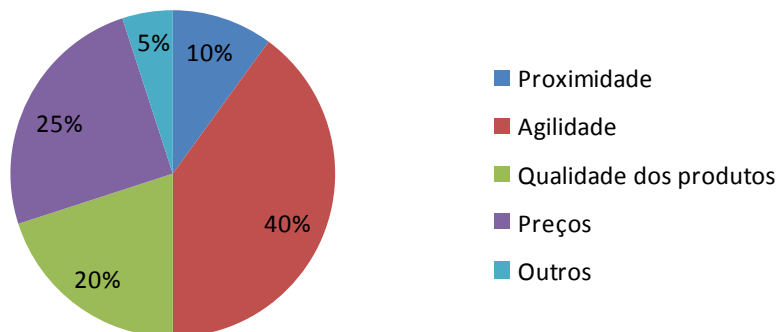
6 – PONTOS FORTES

7 – PONTOS FRACOS

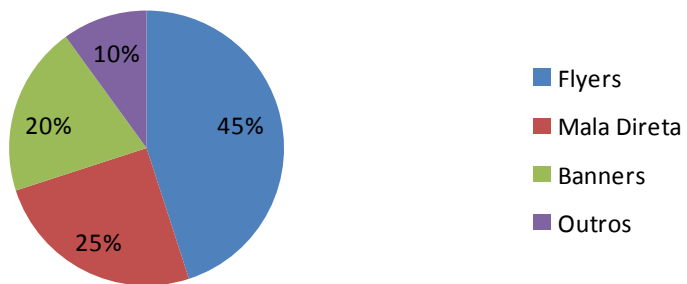
APÊNDICE II – RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS

Questionário clientes

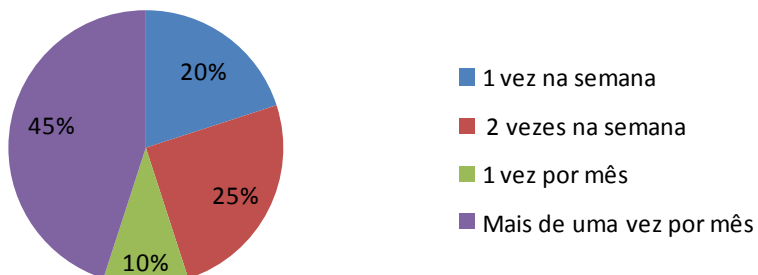
Por que frequenta a gráfica?



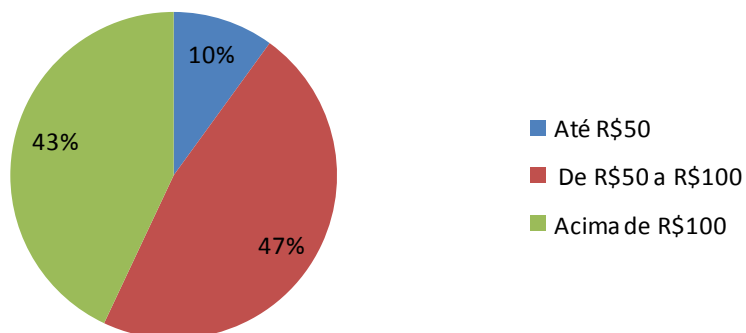
Que tipos de produtos costuma comprar?



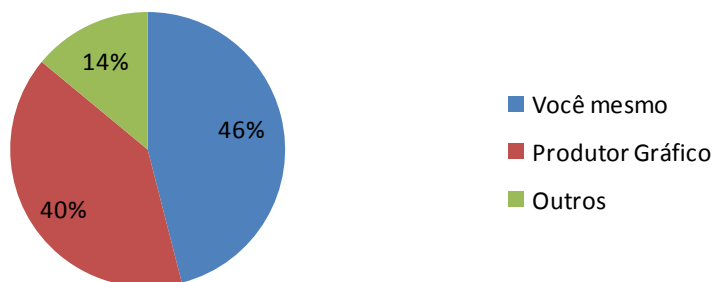
Qual frequência que utiliza os serviços da gráfica?



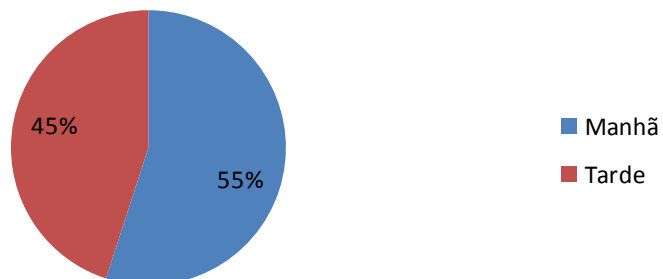
Quanto costuma gastar na gráfica?



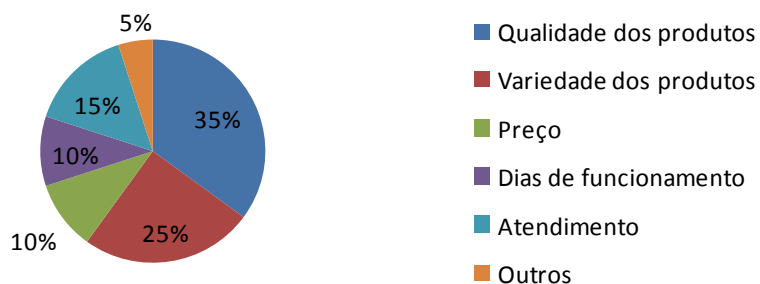
Quem geralmente faz as compras na gráfica?



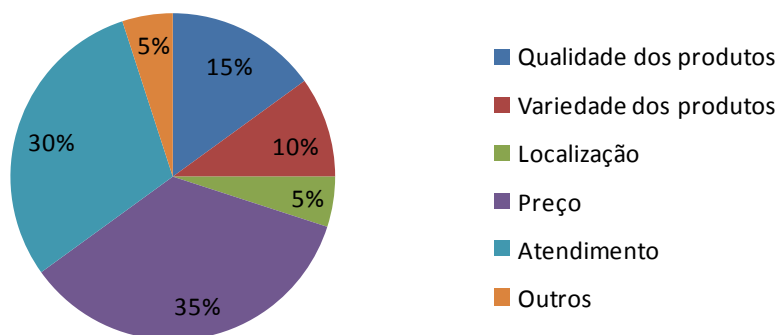
Em qual (is) período (s) são feitas as compras?



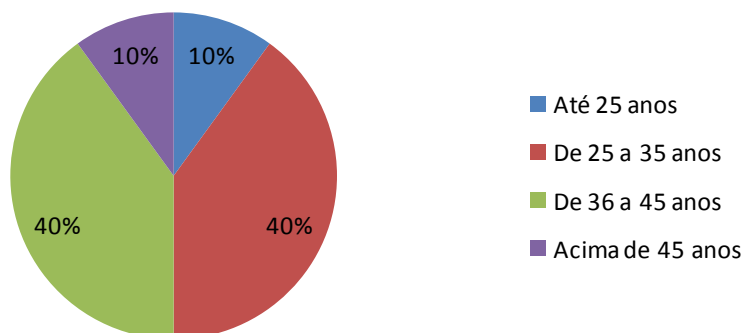
Quais os pontos mais insatisfatórios em relação à gráfica que costuma frequentar?



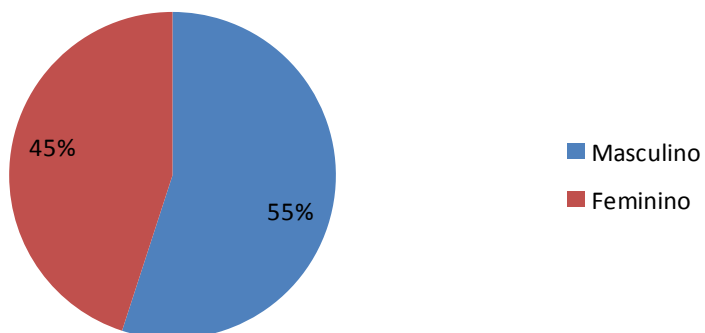
E os pontos mais favoráveis?



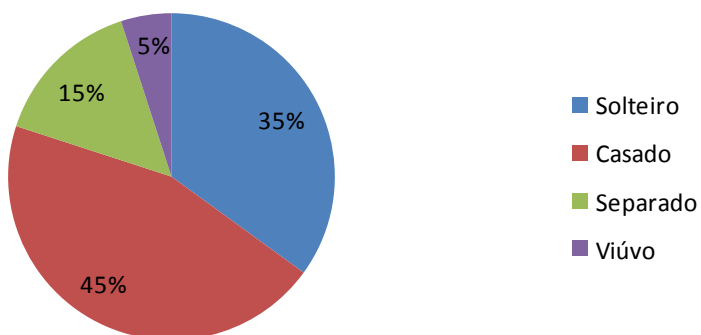
Faixa Etária?

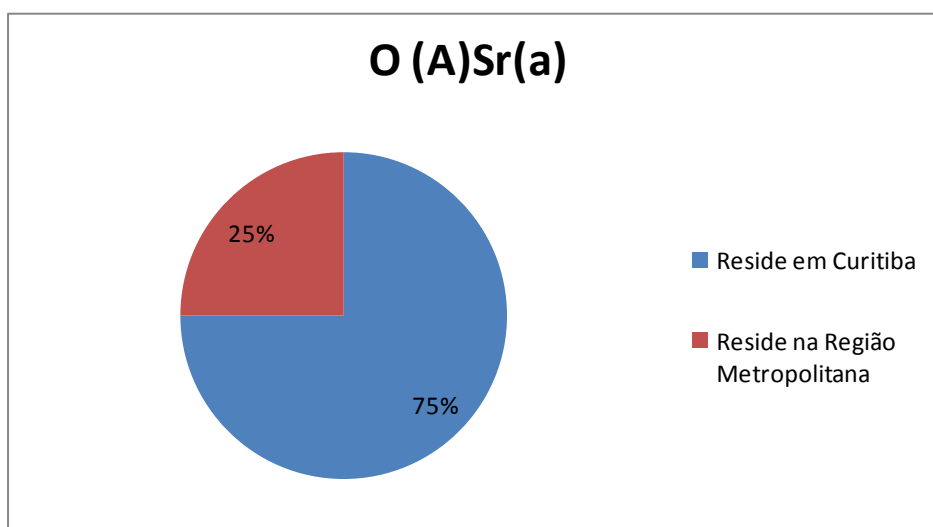
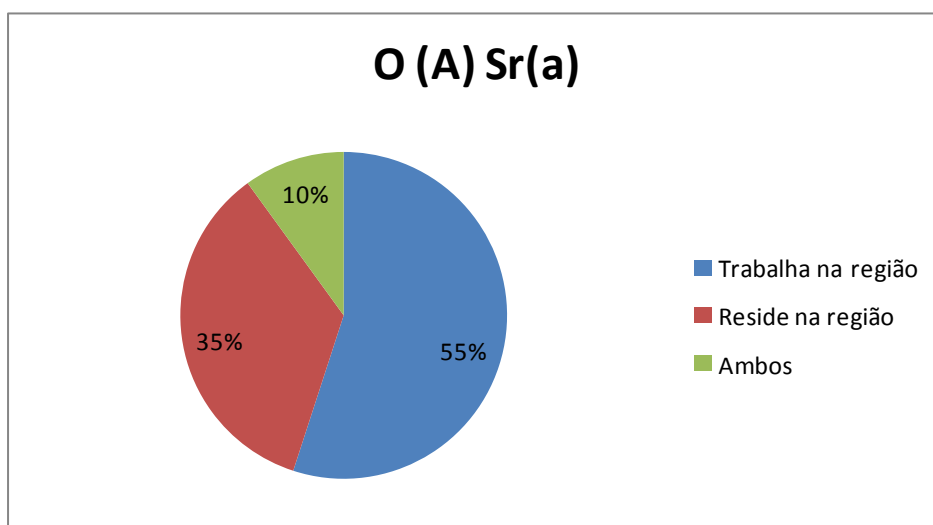
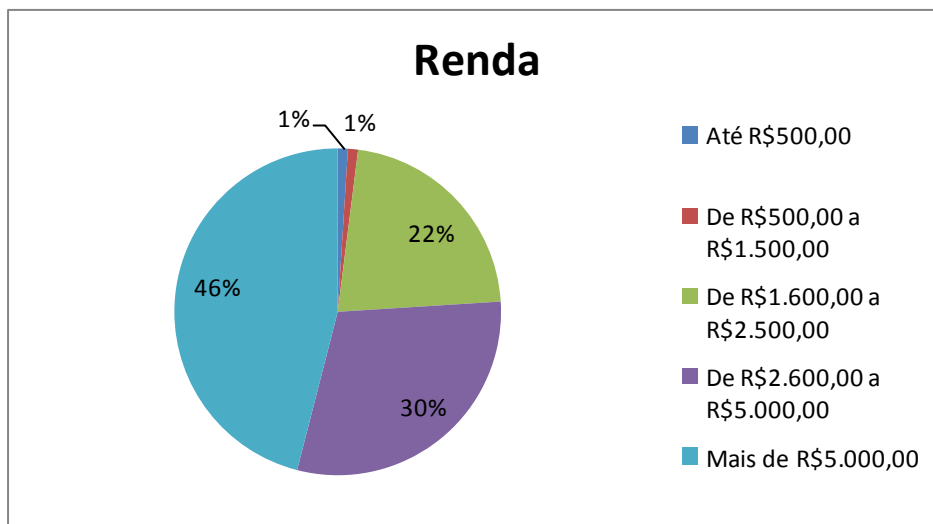


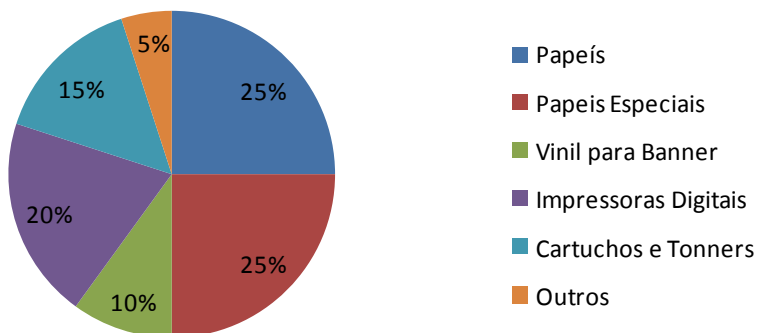
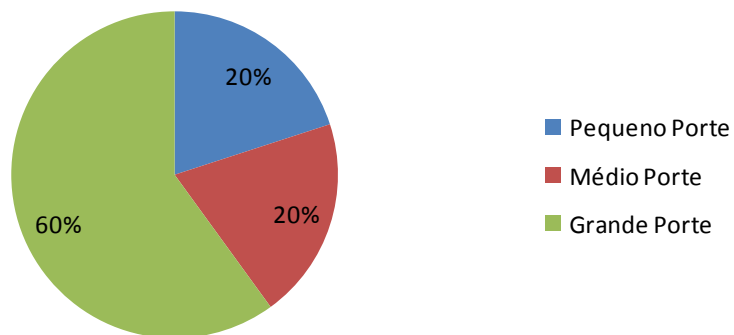
Sexo

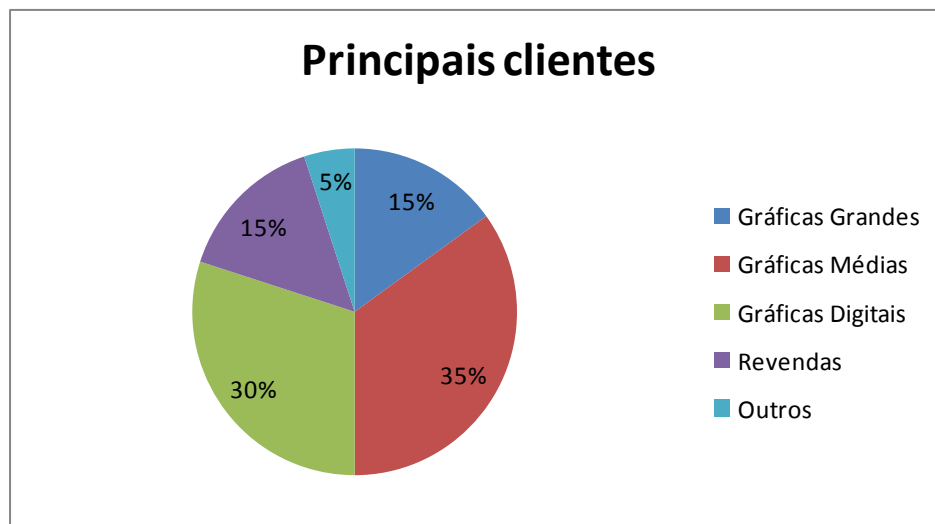


Estado Civil





Questionário fornecedores**Produtos que comercializa****Porte**



Questionário concorrência

A. Atendimento

1-Cumprimentou o cliente com um sorriso?	Resposta
Sim	60%
Não	40%
2-Se prontificou em ajuda-lo?	Resposta
Sim	75%
Não	25%
3-Fez no mínimo uma pergunta adicional para ajudar o cliente?	Resposta
Sim	55%
Não	45%
4-Mostrou ao cliente alternativas de produtos?	Resposta
Sim	65%
Não	35%
5-Mostrou ao cliente produtos adicionais?	Resposta
Sim	60%
Não	40%
6-Foi cortês até o fim?	Resposta
Sim	55%
Não	45%
7-Tinha boa aparência?	Resposta
Sim	75%
Não	25%

B. Produtos e serviços

1-Apresenta variedade de produtos?	Resposta
Sim	45%
Não	55%
2- Os produtos têm qualidade?	Resposta
Sim	45%
Não	55%
3-A apresentação dos produtos causa bom impacto?	Resposta
Sim	45%
Não	55%

C. Preço

1- Trabalham com cartão de crédito?	Resposta
Sim	85%
Não	15%
2-O preço é competitivo?	Resposta
Sim	55%
Não	45%
3-Há promoções e descontos?	Resposta
Sim	40%
Não	60%

D. Ações de divulgação

1- Há jornal de promoções?	Resposta
Sim	40%
Não	60%
2-Promove Campanhas de Divulgação?	Resposta
Sim	55%
Não	45%
3-Utiliza mídia para divulgação?	Resposta
Sim	75%
Não	25%

E. Estrutura

1-A gráfica dispõe de boa apresentação?	Resposta
Sim	54%
Não	46%
2-Os produtos estão dispostos de maneira organizada?	Resposta
Sim	53%
Não	47%
3-Possui estacionamento?	Resposta
Sim	45%
Não	55%
4-Possui uma fachada atrativa?	Resposta
Sim	34%
Não	66%
5-Possui boa iluminação?	Resposta
Sim	52%
Não	48%
6-Boa localização?	Resposta
Sim	49%
Não	51%